

論文

ビジネスモデルの 収益モデルの分類

高松 朋史

キーワード

ビジネスモデル
収益モデル
事業戦略
ビジネスモデル・キャンバス

目次

はじめに
1. ビジネスモデルの種類
1.1 ビジネスモデルという用語の普及
1.2 ビジネスモデルの記述
1.3 事業戦略とビジネスモデル
1.4 ビジネスモデルのパターン化
2. ビジネスモデルの分類
2.1 55のビジネスモデル
2.2 儲け方の分類
2.3 収益モデル分類の意味
おわりに

はじめに

企業は事業活動を行うことで収益を得る。費用を投じて経営資源を組織し、製品・サービスを生産して顧客に販売し、その売上から費用を引いた分として企業の付加価値に相当する利益を得て、更なる事業活動への投資や株主への配当を行う。このとき、企業にとって、どうすればより良い成果を得ることができるか、ということが重要な課題となり、そのために戦略を考えることが要求される。

戦略論の基本的な考えは、事業の収益性を高めるためには、外部環境に適合するように内部組織を変化させることが必要である、ということである。一例として、環境変化が激しい業界において、階層が厚く硬直的な機械的組織よりも、階層が薄く柔軟な有機的組織の方が望ましいという研究がある (Burns and Stalker, 1961)。一般的な経営戦略論は 1960 年代から、外部環境として他企業との競争に注目した競争戦略論は 1980 年代から、研究の蓄積が進められてきた。

これに対し、近年ビジネスモデルという用語を用いて、自社のビジネスモデルを再検討しようとか、新しいビジネスモデルを構築しようといった表現で、事業の収益性を改善しようとする主張が為されている。そしてビジネスモデルの教科書として、三谷 (2014) や今枝 (2016) など、たくさんのビジネスモデルが列挙された書籍が出版されている。

その中でも、Gassmann, Frankenberger and Csik (2014) は、ビジネスモデルの基本モデルを 55 に集約したと主張する書籍である。ビジネスモデルは既存の戦略論とは何が違うのか、ということを確認しつつ、Gassmann, Frankenberger and Csik (2014) の 55 あるビジネスモデルを更に整理し、収益モデルを分類することで、既存の研究との関係を見ていく。

1. ビジネスモデルの種類

1.1 ビジネスモデルという用語の普及

ビジネスモデルは、一般的には、ある企業の事業がどのように機能するかを分析したものであり、具体的には、ビジネスを構成する各要素を明確にしたうえで、それら全体のメカニズムを表現する上位概念である (Gassmann, Frankenberger and Csik, 2010)。Zott, Amit and Massa (2011) は、1975 年～2009 年の経営学系ジャーナル及び EBSCO Business Source Complete データベース等を用いて主要なビジネスモデル文献を 103 抽出し、レビューを行っている。その中で、ビジネスモデルについて a statement, a description, a representation, an architecture, a conceptual tool or model, a structural template, a method, a framework, a pattern, a set という表現が用いられているが、103 本のうち、37 パーセントは定義を行わずに、ビジネスモデルという用語を用いていることを明らかにした。

実際のところ、用語そのものは以前から存在していたが、ビジネスモデルという用語が脚光を浴びたのは、1990 年代に入ってからである。Zott, Amit and Massa (2011) は 1975 年～2009 年の EBSCO Business Source Complete データベースにおいてビジネスモデルという用語の件数検索を行い、学術雑誌、非学術雑誌において、1990 年から広がりを見せ、2000 年代に入ってから急激に増えたことを示している。

また、ビジネスモデルとして取り上げるべきものが古くは存在せず、近年になって誕生したというわけではない。三谷（2014）はビジネスモデルを4期に区分している。1期は近代ビジネスモデルの創生期（1673～1969）で、1673年の例として、呉服屋であった越後屋を挙げている。呉服は当時、高級品であり、武士などを訪問して売る屋敷売り、あるいは店頭には見本を置いて注文後に届けるやり方が一般的な売り方であった。これに対し、越後屋は店頭売り、余った布のはぎれ売り、既製のつるし売りといった販売面での革新、即時仕立てを可能にする特急仕立て部隊の配置、現金掛け値なしによる低価格、呉服屋と両替商という補完的兼業という革新によって、新たなビジネスモデルを創り出した。三谷（2014）は他にも創生期に生まれたビジネスモデルとして、大衆車の生産を実現したフォード、使い捨てカミソリ刃を開発したジレットなどを挙げている。

2期の近代ビジネスモデルの変革期（1970～1990）では、大都市型ディスカウントストアとして発展したKマートや、電話回線を使った中古車のネットオークションを世界で初めて行ったオークネットなどの事例を挙げている。

3期は世紀末、スピードとITによる創造期（1991～2001）で、インターネットの普及に伴って生まれたビジネスモデルを取り上げている。パソコンのユーザーへの直販システムや大企業向けのサプライヤーのパイオニアとして成長したデル、バナー広告によって広告モデルをオンライン上で実現し収益化に成功したヤフー、検索エンジンを強化して広告媒体としての価値を高めたグーグルといった企業などである。

4期はリアルを巻き込んだ巨人たちの戦い、小チームの勃興（2002～2014）と名付けて、实名制のソーシャルネットワークサービス（SNS）として始まったフェイスブック、ビジネス特化SNSとして差別化したリンクトインといった、ユーザーの属性を細かく分析できる広告媒体として勃興した企業を取り上げている。

以上のように、1990年代にインターネットが普及したことで新しいビジネスが大量に生まれたことで、ビジネスモデルという用語が使われるようになったが、ビジネスの仕方を変えた企業は古くからあった。フォードの大量生産方式のように、経営戦略の古典的事例として研究されてきたものであっても、ビジネスモデルという表現はされていなかった。そのため、1990年代まではビジネスモデル研究という流れは起きてこなかったのである。

また、特に日本でビジネスモデルという用語を使うようになった背景として、ビジネスモデル特許がある。モデルには参照するものという意味がある。何らかの形で、記述でき、それを参照としてビジネスを構築することができる。もしビジネスモデルで特許を取得すれば、長い間その特許対象は保護され、他企業がその特許を使うことができなくなったり、使うにしても高いライセンス料を支払うことが必要になったりする。例えばアマゾンの1クリック特許は、1クリックで商品の注文から売買契約、発送までが行われるシステムについての特許である。この便利なシステムを、ライバル企業は採用できないのである。

実際には単なるアイデアを特許にすることはできず、それを実現する技術とひもづける必要がある、その意味で海外ではビジネスメソッド特許（business method patent）という名称を用いている

のだが、米国ではアメリカ合衆国特許商標庁が1983年にメリルリンチの金融サービスシステムの特許を認め、1994年にビジネスモデルの特許登録を認める特許法の改正を行ったことから、ビジネスモデル特許の申請が急増した（柴田・井原, 2000）。それに伴い、ビジネスモデルでも特許が取れるという衝撃から、日本ではビジネスモデル特許という名称が使われるようになった。

ビジネスモデルは何らかの形で記述でき、それを参照としてビジネスを構築することができるものである。技術とひもづけないと特許で保護されないということは、理論上は成功している企業のビジネスモデルを記述することによって他企業は模倣できる可能性を持つ。成功している企業のビジネスモデルを理解し、成功に導いたロジックを解明し、それを自企業に取り込むことができる。

そのため、そのようなビジネスモデルをパターン化する教科書が生まれる。どのようなビジネスモデルのパターンがあるのかを知り、ビジネスモデルの模倣、あるいはビジネスモデルの応用を行うことで、競争優位性を持つビジネスモデルを構築し、収益性を高めることができる、ということになる。

1.2 ビジネスモデルの記述

ビジネスモデルは記述できるものである、という時に、どのような内容を記述するのか。Magretta（2002）は、良いビジネスモデルとは、Drucker（1954）の古典的問題提起である、誰が顧客なのか、顧客価値とは何か、という問いに答えることと同時に、事業で儲けるためにはどうすれば良いか、顧客に提供する価値とかかるコストのバランスをどうとるかの経済的ロジックを説明するものとしている。ビジネスモデルは事業を説明するものであり、そのためには顧客を説明し、その顧客に提供するものを説明し、提供するものを実現できる仕組みを説明することが必要となる。そして、モデルとしてわざわざ記述する以上、それを記述する意味として、そのビジネスモデルがなぜ収益を生むのかという収益モデルもセットで記述する必要がある。

そのため、基本となるビジネスモデルの説明事項として、Gassmann, Frankenberger and Csik（2014）は顧客（WHO）を中心に、顧客に何を提供するのか（WHAT）、顧客にどうやって提供するのか（HOW）、顧客からなぜ利益を得られるのか（WHY）という3点を説明することが必要としている（図表1）。顧客を中心とした三角形の配置図をマジックトライアングルと呼び、その理由として、3点のどれかの変更は、他の2点も調整が必要となるためである、と述べている。実際には顧客も説明する必要があるので、4項目の説明となる。

図表1 マジックトライアングルの項目

区 分	対 象	内 容
WHO	顧客	顧客 関係者グループ 流通チャネル 顧客セグメント
WHAT	提供価値	提供価値
HOW	提供手段	内部リソース 事業活動と能力 パートナー
WHY	収益モデル	コスト要因 お金の流れ

出所：Gassmann, Frankenberger and Csik（2014）

ビジネスモデルを記述するとき、これらの全てが必要となるが、他のビジネスモデルと区別するに必要な記述すべき特徴はひとつの区分だけでも成り立つし、いくつかの区分を組み合わせることで記述できることもある。例えば本体は競争力ある価格で提供し、追加のオプションで稼ぐアドオンというビジネスモデルを、Gassmann, Frankenberger and Csik (2014) は WHAT と WHY の組み合わせと位置付けている。

Gassmann, Frankenberger and Csik (2014) は4項目によって説明するが、研究者によりその項目の数や種類は異なる。国領 (1999) はビジネスモデルを①誰に、どんな価値を提供するか、②保有する経営資源をどのように組み合わせ、その経営資源をどのように調達し、③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのようにして図り、④いかなる流通経路と価格体系で、顧客に届けるか、という4点をデザインすることと説明した。① WHAT、② HOW に対し、③④の関係性や価格体系によって構造を追加的に表現し、逆に WHY については直接的に明示していない。

根来・木村 (1999) は戦略モデル、オペレーションモデル、収益モデルという名称で WHAT、HOW、WHY を基本と考え、そこに必要に応じて市場モデル、競合モデル、サプライチェーン・パートナーモデル、コミュニティモデル、課金モデル等の個別項目が加わるものと位置付けている。

Chesbrough and Rosenbloom (2002) はビジネスモデルが明らかにするものとして顧客 (market segment)、価値提案 (value proposition)、バリューチェーン (value chain) とバリューネットワーク (value network)、コスト構造と利益の可能性 (cost structure and profit potential) と競争戦略 (competitive strategy) を挙げている。HOW に他企業との関係を記述するバリューネットワークを加えて、WHY に他企業との競争の結果収益性が変わるということを示す競争戦略を加えている。

利根川 (2004) は WHAT については参加者が相互に価値を提供する状況を示す価値相互関連モデル、HOW についてプロセスモデル、WHY について収益性構造モデルと命名し、またそれらに加えて組織間関係を示すガバナンスモデルの4つを併せて統合的ビジネスモデルと位置付けている。

Morris, Schindehutte and Allen (2005) は、ビジネスモデルは持続的競争優位性を創り出す戦略、アーキテクチャー、エコノミクスを示すものであり、それらを表現するための項目として価値提案 (value proposition)、顧客 (customer)、内部プロセス／能力 (internal processes/competencies)、外部におけるポジショニング (external positioning)、経済モデル (economic model)、経営者／投資家 (personal/investor) という6項目を挙げている。外部におけるポジショニングは、なぜ儲かるかを説明するときに競争企業との競合状況が影響することから、市場におけるポジショニングを記述することが必要であることを示し、経営者／投資家は経営者や投資家のビジョンや戦略目標に基づく投資回収計画が収益性に影響を及ぼすことを示している。

川上 (2013) は顧客価値 (WHAT)、プロセス (HOW)、利益 (WHY) について、更に WHO、WHAT、HOW を記述する方法をビジネスモデルの9セルと呼んでいる。具体的には、顧客価値について WHO (①どんな用事を抱えている人をお客様にするのか?)、WHAT (②解決策として何を提示できるのか?)、HOW (③どのように提案するのか?)、利益について WHO (④誰から儲けるのか?)、WHAT (⑤何で儲けるのか?)、HOW (⑥どのようなタイミングで儲けるのか?)、プロ

セスについて HOW (⑦どのような手順でやるのか?)、WHAT (⑧手順の中で何が得意なのか?)、WHO (⑨誰と組むか?)、というセルを順番に記述することを提案し、9 項目を提示している。

また三谷 (2014) は売り方・つくり方、決済・資金、儲け方という区分を行っている。事業活動を支えるお金の流れにおいて、新しい方法が採用されることがビジネスモデルの大きな革新をもたらす場合があることを明示化している。

Osterwalder and Pigneur (2010) は、ビジネスモデルを記述するための図をビジネスモデル・キャンバスと名づけた (図表 2)。

図表 2 ビジネスモデル・キャンバス



出所：Osterwalder and Pigneur (2010)

顧客が中心であるとした Gassmann, Frankenberger and Csik (2014) のマジックトライアングルに対し、価値提案 (Value Propositions) が中心にあり、顧客 (Customer Segment) が右側にある。顧客に価値提案をするにあたっての検討項目として、顧客との関係 (Customer Relationship) とチャネル (Channels) が挙げられている。一方、左側にはパートナー (Key Partners) を配置し、パートナーと実現する主要活動 (Key Activities) と、パートナーを含めて提供するリソース (Key Resources) が価値提案を生むとしている。そして顧客側とのお金の流れを収益の流れ (Revenue Streams)、パートナー側のお金の流れをコスト構造 (Cost Structure) とし、収益モデルを表現する。そしてこの図を踏まえて、Osterwalder and Pigneur (2010) はアンバンドリング、ロングテール、マルチサイドプラットフォーム、フリー戦略、オープンビジネスモデルというビジネスモデルを取り上げ、ビジネスモデル・キャンバス上で説明している。

以上のように、ビジネスモデルに何を記述すべきかは、基本は顧客に何を売り、どのように提供するかという事業活動のプロセスの記述という点では共通し、またそれによってなぜ儲かるのかを説明することもビジネスモデルが存続する理由を説明するために基本的には必要である。論者によって様々に拡張されているが、それらの拡張部分はそれを説明した方がより詳しくビジネスモデルを説明できるものであり、拡張部分を列挙することで具体的なビジネスモデルの記述をしやすくなる。

1.3 事業戦略とビジネスモデル

ビジネスモデルはいかなるメカニズムで利益を得るかを表すため、経営戦略論の議論と似ている。例えば Porter (1985) のバリューチェーン（価値連鎖）を考えてみる。バリューチェーンは事業活動による付加価値がいかに生み出されているのかを示すものだが、そこには主活動としての一連の調達、製造、販売のプロセスと、人的資源管理や技術管理などの支援活動が示されている。その流れの企業ごとの違いは、企業の個性を生み出し、製造に強みを持つ企業、販売に強みを持つ企業のような違いを生む。またプロセスの順序として、見込み生産、店舗配送、販売という流れに対し、販売、受注生産、顧客への配送というようなバリューチェーンの違いもまた、企業ごとの違いをもたらす。

その結果として顧客に販売する製品の差別化、あるいはコスト構造の差別化により、企業は高い利益を得ることができる。これが Porter (1985) の基本戦略である差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略である。また Porter (1985) は集中戦略を第3の基本戦略として挙げている。集中戦略は、地域や顧客認知の差別化を実現し、特定の領域を占有することで、コスト削減や差別化の強化を実現することである。

顧客に何を売り、どのように提供するか、なぜ儲かるのかの3点に当てはめると、バリューチェーンは直接はどのように提供するかに該当し、顧客に対する価値提案の具体的な記述はしていないが、バリューチェーンにおける差別化によって付加価値の向上を目指すことは、他社と異なる価値提案の推奨と、なぜ儲かるかの説明を行っている。

またコスト削減について、Porter (1985) はバリューチェーンにおけるコスト削減をもたらす要因として、①規模のコントロール、②習熟のコントロール、③キャパシティー効果のコントロール、④連結関係のコントロール、⑤相互関係のコントロール、⑥統合のコントロール、⑦タイミングのコントロール、⑧ポリシーのコントロール、⑨立地のコントロール、⑩調達活動によるコスト優位、⑪バリューチェーンの再編成、⑫流通チャネルの再編成、⑬集中戦略によるコスト優位を挙げている。そのようなコスト削減が実現できる仕組みを説明すれば、それはビジネスモデルの記述になる。

バリューチェーンは一般的に1企業を対象に記述するので、協業を含めた提供プロセスを対象に入れていないと見なしやすいが、Porter (1985) は、分業における全体の価値創造をバリューシステム（価値システム）と名付け、その中にバリューチェーンを位置付けているので、顧客起点のビジネスモデルの記述にも対応している。

具体的に戦略論の流れで事業活動における分業とそのコントロールに力点を置いた議論としては、事業システム（ビジネスシステム）論がある。加護野 (1999) は、ビジネスシステムの設計とは、分業関係の構造の決定、情報、物、金の流れの仕組みの設計、調整と規律のメカニズムの工夫を行うことと述べている。ビジネスシステムの評価指標としては、意図された価値を顧客に提案する有効性、価値に対して費用をより小さくする効率性、そして競争優位性の持続可能性を決める模倣の困難性を挙げている。そしてそれらを高める要因として、旧来の規模の経済に加えて、組み合わせの経済とスピードの経済、集中特化と外部化の実現が重要だとしている。様々な事業を組み合わせること、仕事のスピード、商品回転のスピード、サービスのスピードを上げること、自社の業務の範囲を得意分野

に限定して他を外部に任せることによって、有効性や効率性が高まるのである。

このように、戦略論ではどのように組織をマネジメントし、収益性を高めるかという議論を行ってきた。これに対し、ビジネスモデルと戦略論との違いについて、いくつかの説明がされている。例えば Magretta (2002) は、ビジネスモデルをどの顧客に適用するか、どのようにビジネスモデルを変えていくか、という意思決定を戦略の問題としている。例として言及したウォルマートの低価格販売ビジネスモデルは、そう新しいものではないが、5000 ～ 25000 の人口をターゲットにした出店戦略によって成功を引き寄せた。またパソコン販売のデルの事例は、受注生産というビジネスモデルを生み出したが、個人向けに始めたそのビジネスモデルを企業向けに拡大し、デルの成功をもたらしたという点に関しては、デルの戦略が大きな理由であると説明している。

また Casadesus-Masanell and Ricart (2010) は戦略とビジネスモデルの違いについて、どの企業も事業を継続するようなメカニズムを選択しているという点で、ビジネスモデルは全ての企業が持つものと位置付けた。そして戦略はどのメカニズムが良いかを考えて選択するという点で異なり、戦略はビジネスモデルの下で実行可能な選択肢であると説明している。

一方で、三谷 (2014) は旧来の戦略がターゲットを選定し、バリューを考え、プロフィットを生む仕組みを作り、そのためにオペレーションやリソースの設計を行うという流れ作業的なフレームワークであったのに対し、ビジネスモデルはステークホルダー、トータル・バリュー・クリエーション、収益方程式、バリューネットワークの好循環を作る複雑な作業を行うことだとしている。

根来・木村 (1999) は WHAT を戦略モデルと呼んでいる。Chesbrough and Rosenbloom (2002) や Morris, Schindehutte and Allen (2005) のように、WHY に競争戦略を入れる研究もある。

ビジネスモデルは本来的には事業の記述だけでよく、お金の流れは記述が必要でも、戦略論的な儲かる仕組みは必要が無いが、模倣対象となるようなモデル化をする点で儲かる仕組みが存在する必要がある。また本来的には単に儲かる仕組みを説明する必要がなく、メカニズムの記述に重点があるために、ビジネスモデルを構築すること、あるいはビジネスモデルの要素を利用して収益モデルを作ることは単なる戦略よりも複雑な仕組みづくりが必要と考えられる。

1.4 ビジネスモデルのパターン化

ビジネスモデルは企業ごとに存在する、とは言うものの、抽象度を上げることで、特定のパターンとして記述し、モデル化できる。高い収益性を持つ企業について、なぜその企業が高い収益性を持つのか、その企業のビジネスモデルの重要なコアは何であるのか、記述から知ることが可能となる。逆に言うと、高い収益性を実現できた企業は、そのビジネスモデルにおいて、何らかの理由、論理で、儲けることが可能となる仕組み、ロジックを持っていなければならない。

実際にビジネスモデルを組み立てる時には、そのような仕組み、ロジックをパターン化したものを単独で使うこともできるし、複数组み合わせることも可能である。素材を組み合わせていかに味付けするかということ、つまり、既存のものを参照してイノベーションを起こすという考え方は、創造的模倣という用語で一般化されている (高松, 2016)。

それではどのようなビジネスモデルが存在するのだろうか。ここでは今枝（2016）を例に見ていこう。今枝（2016）では10のカテゴリについて20のビジネスモデルを取り上げて解説し、更に様々なビジネスモデル例をカテゴリ別に列挙している（図表3）。

図表3 今枝（2016）の様々なビジネスモデル一覧

名 称	説 明
01. 対象市場定義	
アズ・ア・サービス	製品の提供から製品機能のサービス提供への提供価値変更
ハイエンド、ローエンドからの参入	参入しやすいハイエンドから下へ拡大か、ローエンドから上へ拡大していく
顧客の定義（取引周辺の関係者への顧客再定義、個人／法人企業への進出、クリームスキミング、地域ドミナント、グローバル化）、提供価値の定義（サービス化、製品を使ったソリューション提示、製品を使ったシステム構築サービス、製品の保守・運転サービスへの進出、製品を使ったプロセスアウトソーシングの提供、リース化／レンタル化、製品に関連した金融サービスへの進出、製品を使用する環境の販売への再定義、アンバンドリング／バンドリング、製品ピラミッドの形成、システム化販売、顧客の購買代理、ブルーオーシャン、同一技術による他業界への参入、中古市場への進出、機能外販、副産物・廃棄物の市場化、競合の提供価値への再定義）	
02. 顧客・案件の獲得	
事業間顧客流入	ある事業に集客した顧客を他の事業へ流し込む
外部リストの活用	自社以外が所有する見込み客のリストを利用する
マルチレベルマーケティング	販売員を階層化し、下位の販売員を持つことで上位の販売員が得する構造を作り、販売員を自己増殖化させる
各種チャネルの持つ活性や関係性の利用、業界標準とは異なるチャネルの起用、ダイレクト、フリー、影響力ある顧客との取引、インフルエンサーへのインセンティブの提供、顧客に常駐する自社社員からの案件流入、退職者からの案件流入、O2O	
03. 顧客の維持	
顧客のコミュニティ化	顧客コミュニティを組織し、顧客が関係継続を望む
金融による顧客囲い込み	顧客に長期割引などの金融サービスを提供し、関係を継続する
顧客維持力のあるビジネスの併設、会員化とポイント制、顧客情報の蓄積と情報の顧客接点間共有、データフォーマットによる顧客囲い込み、顧客の購買代理、顧客の株主化、顧客先在庫、顧客先への自社社員の常駐、ネットコンタクトの取得と定期的な情報提供	
04. サプライチェーン	
製造小売	生産から小売までを自社で手掛けて統制する
資源の動的アロケーション	複数の事業体の経営資源を動的に利用することで経営資源の稼働率を高める
受注生産、機能外販、共同生産・共同配送、宅配、マクドナルド化、ICT化／ロボットによる自動化	
05. 資源の獲得	
プロフェッショナルサービスファーム	価値提供をプロフェッショナルに依存する
コーポレートベンチャーキャピタル	事業会社がベンチャーキャピタル活動を行い革新を取り込む
リソース流入チャネルの構築、付属学校の創設と運営、二次的サービスによる選定、業界有力者のアドバイザー指名、顧客コミュニティ創設と製品アイデアのフィードバック	

06. 好循環	
アグリゲーター	分散するリソースを組み合わせてサービスを提供する
専門家	特定の事業の専門性を磨く
レイヤーマスター	バリューチェーンの一機能に特化し規模を獲得する
外部好循環（プラットフォーム、デファクトスタンダード）、内部好循環（規模とコスト、規模と業界支配力の好循環、知見・ノウハウの集積による好循環、製品力の向上、高密度展開による好循環、地域ドミナント、データハブ）	
07. ライフサイクル	
自社製品からの情報フィードバック	製品をネットワークにつなぎ情報収集とサービス提供を行う
マルチウインドウ	製品を次々と新しい市場に展開していく
顧客とチャネルのライフサイクル、案件ライフサイクル、製品ライフサイクル、資源ライフサイクル、事業ライフサイクル、環境側に生じるライフサイクル	
08. 財務モデル	
定額制	1回あるいは期間あたりの価格を固定化することで手間を省く
価格の決定方法についてのモデル（従量制、成功報酬、関連するモノの価格の一部化、各種割引、保証プレミアム）、価格を動的に決定するビジネスモデル（イールドマネジメント、オークション）、コストモデル（規模の経済、範囲の経済、高稼働の達成、複数のコスト配賦の偏在、産業バリューチェーンの位置による原価構造の違い）	
09. アライアンス	
フランチャイズ	事業ノウハウをライセンスすることでリスク削減や規模の拡大
エコシステム	複数の企業が提供する価値を一体化して顧客に評価される
顧客・案件の獲得と顧客維持のためのアライアンス（特約店、共同マーケティング）、サプライチェーン機能強化のためのアライアンス（OEM、ボランティアチェーン、プライベートブランド）、好循環強化のためのアライアンス（デファクトスタンダード形成のためのアライアンス、強者連合）、財務のためのアライアンス（各種共同事業体、コンソーシアム）	
10. コーポレート	
生産と販売を切り離した買収統合	買収により買収元と買収先の生産、販売それぞれを統合する
提供価値向上のための仕組み（周辺作業との統合）、顧客や案件の獲得、維持の仕組み（独立性・中立性を保った上での取引強制）、資源獲得・サプライチェーン上の仕組み（下流への進出と支配85. 上流の支配）、好循環のための仕組み（同業との統合）、財務的・経営的な仕組み（複数事業にまたがったプライシング、事業ポートフォリオ間の資源再配分、敵の収益源の破壊、レバレッジドバイアウト、ブランド買収・統合）	

出所：今枝（2016）から筆者抜粋

これらのビジネスモデルは、実際にそれによって成功した企業がいるがゆえに、パターン化されたものである。例えばフランチャイズであればコンビニエンスストアのセブンイレブンが成功した理由のひとつであり、店舗を個々の事業者に任せることによって、コストやリスクを削減しながら多店舗ネットワークによる規模の拡大による利益を得られた。製造小売は衣料品のユニクロが成功した理由のひとつであり、小売が製造も直轄することで、販売管理と連動させながら品質管理、納期管理や原価管理を効率的に実施できた。

今枝（2016）は10のカテゴリで分けているが、これはビジネスモデルの分類として一般的なのだろうか。他のビジネスモデル一覧で改めて分類を行い、検討する。

2. ビジネスモデルの分類

2.1 55のビジネスモデル

Gassmann, Frankenberger and Csik（2014）はビジネスモデルについて、過去25年間に様々な業界に適用された250のビジネスモデルを分析し、その結果を55のビジネスモデルに集約した（図表4）。逆に言うと、世の中にある様々なビジネスモデルは、この55のビジネスモデルを応用したものが多くということである。Gassmann, Frankenberger and Csik（2014）はビジネスモデルの多くは別のビジネスモデルを創造的模倣した結果生まれることが多く、この55のビジネスモデルを理解することがビジネスモデルの創造に役に立つとしている。

図表4 55のビジネスモデル

名 称	説 明
01. アドオン	本体は競争力ある価格で提供し、追加のオプションで稼ぐ
02. アフィリエイト	成功報酬型広告を活用する
03. 合気道	競合他社の力を正反対のやり方でいなす
04. オークション	顧客がモノやサービスに最高の価格をつける
05. パーター	金銭を用いずにモノやサービスを交換する
06. キャッシュマシン	販売代金回収を支払いより早く行うことでキャッシュ余剰
07. クロスセル	複数を組み合わせて提供する
08. クラウドファンディング	資金調達を一般大衆から得る
09. クラウドソーシング	課題の解決を一般大衆から募る
10. カスタマーロイヤリティ	ポイントなどのロイヤリティプログラムで顧客関係維持する
11. デジタル化	デジタル化によってコスト削減
12. 直販モデル	中間業者を省く
13. E コマース	オンラインビジネスにより、コスト削減と顧客関係の構築
14. 体験の販売	製品に付随する体験を売る
15. フラット料金	定額制によって顧客を獲得する
16. 部分所有	複数の顧客がシェアできることで顧客層が広がる
17. フランチャイズ	ビジネスモデルを他社にライセンスし規模を広げる
18. フリーミアム	無償で顧客を誘引し、一部の顧客を有償にさせる
19. プル戦略への移行	顧客の要望に柔軟に対応できる体制の構築
20. 稼働保証	稼働を保証することによって顧客と長期に関係を持つ
21. 隠れた収益源	広告主からの収入など、製品以外の収益源を持つ
22. 素材ブランディング	最終製品のブランドを左右するような部品のブランドを作る
23. インテグレーター	サプライチェーンのほとんどを管理する

ビジネスモデルの収益モデルの分類

24. 専門特化プレイヤー	サプライチェーンの一か所に特化する
25. 顧客データ活用	顧客データを収集し、分析し、活用する
26. ライセンシング	自社の知的財産を他社が利用することによって相乗効果
27. ロックイン	顧客に他の製品への切り替えを妨げる障壁を作る
28. ロングテール	多品種少量な製品を長い期間をかけて販売する
29. 保有能力の活用	自社のノウハウやリソースを外部向けサービスとして提供
30. マス・カスタマイゼーション	モジュラー化した部品を組み合わせて顧客ごとにカスタマイズ
31. 格安製品	コスト削減により量を売り、規模の経済の利益を得る
32. オープンビジネス	価値創造に外部パートナーと協力する
33. オープンソース	公共コミュニティの成果を利用する
34. オークストレーター	バリューチェーンの得意部分に特化し、他は専門家を使う
35. 従量課金	使用した量に応じて課金する
36. 賽銭方式	支払額を顧客が決める
37. 個人間取引	個人間取引を仲介する
38. 成果報酬型契約	成果指標を選び、それに応じて代金を得る
39. サプライ品モデル	本体を安く提供し、サプライ品を高く売る
40. レンタルモデル	買うのではなく借りることによるメリット
41. レベニューシェア	企業等が協力して売り上げて配分を行う
42. リバースエンジニアリング	他企業の製品を分析して自社の製品開発を効率化する
43. リバースイノベーション	発展途上国向けイノベーションを先進国で利用する
44. ロビンフッド	富裕層が余分に支払うことで貧困層にも提供する
45. セルフサービス	顧客に一部のサービスを実行させることで価格を下げる
46. 店舗内出店	様々な店舗に出店することで広く窓口を用意する
47. ソリューションプロバイダー	ソリューションを提供するためのバリューチェーンを管理
48. サブスクリプション	一定期間の利用権を売る
49. スーパーマーケット	様々な商品を一か所で販売する
50. 低所得層ターゲット	低所得者をターゲットにすることでマスに浸透する
51. 廃品リサイクル	中古商品としてリサイクルを行う
52. 両面マーケット	補完関係にある2つのグループの交流を手伝う
53. 究極の逸品	トップクラスの富裕層をターゲットとする
54. プロシューマー	顧客にデザインさせる
55. OEM 製品	他社ブランドの製品の製造を請け負う

出所：Gassmann, Frankenberger and Csik (2014) を筆者要約

1.4 に記述された今枝 (2016) のビジネスモデル一覧の方が、より多くのビジネスモデルを列挙しているが、Gassmann, Frankenberger and Csik (2014) のリストの特徴は、250 のビジネスモデルを集約したという点である。今枝 (2016) は 10 のカテゴリに分類したが、55 から更に集約するとどうなるであろうか。

2.2 儲け方の分類

前節で55のビジネスモデルを羅列したが、一覧を眺めると、ある程度同じカテゴリに属するビジネスモデルが見えてくる。そのため、何をすることで儲けが出るのか、という視点でカテゴリを作り、55のビジネスモデルを配置した（図表5）。これらのカテゴリは排他的なものではないため、筆者の判断で割り切っている点は注意が必要である。

図表5 55のビジネスモデルの集約

儲け方	55のビジネスモデル番号
1. あるものを割引いて顧客を誘引し、別のところで儲ける	01 18 21 39
2. 特定の顧客から儲ける	31 50 53
3. 顧客と長期的関係を結ぶことで儲ける	10 20 27
4. 顧客の要望に最大限応えることで儲ける	14 19 25 30 47 54
5. 売り方を工夫して儲ける	05 07 12 28 30 46 49
6. 購入の仕方を工夫して儲ける	16 38 40 45 48
7. 価格づけ方法により儲ける	04 15 35 36 44
8. 外部との協力により儲ける	02 09 17 22 24 26 29 32 33 34 41 55
9. 仲介して儲ける	37 52
10. 競合企業を利用して儲ける	03 42
11. 自分ですべてやることで儲ける	23
12. 特定のビジネスで儲ける	11 13 51
13. お金の流れを利用して儲ける	06 08
14. 途上国向けのイノベーションを先進国で利用して儲ける	43

出所：Gassmann, Frankenberger and Csik（2014）を参考に筆者作成

1番目はあるものを割引いて顧客を誘引し、別のところで儲けるというビジネスモデルである。顧客が受け取る一連の製品・サービスの組み合わせの中で、どこを割引し、どこで儲けようとするか、あるいは特定の顧客を割引いて誘引し、別の顧客から儲ける方法はないか、ということを考える必要がある（高松, 2015）。

2番目は特定の顧客から儲けるビジネスモデルである。このカテゴリでは価格に敏感な層、低所得者層と富裕層が入っているが、特定の顧客という意味では、中間層でも構わないし、老若男女でも良い。

3番目は顧客と長期的関係を持つことで儲けようとするビジネスモデルである。ポイントプログラムや稼働保証などにより、ロックインが生まれやすくなる。

4番目は顧客の要望に最大限応えることで儲けようとするビジネスモデルである。顧客の情報を入手し分析し、経験価値視点やソリューション視点で顧客に価値提案を行う。顧客が多様な要望を持つのであれば、製品・サービスをカスタマイズできるようにする。

5番目は販売時における工夫で儲けようとする。直売したり、複数のものを同時に提供したり、様々

な場所で提供したり、1 か所で様々なものを提供したりする。

6 番目は購入の仕方の工夫で儲けようとする。単なる 1 度限りの販売ではなく、シェアリングやレンタル、期間利用権などで購入に対する敷居を下げる。

7 番目は価格戦略で儲けようとする。全員に同じ値段で売るよりも、価格差別を行って高く買ってくれる人には高く売するような価格設定ができればその分収入が増える。

8 番目は外部との協力によって儲けようとする。広告企業のような販売の専門家、あるいはオープン・コミュニティなどの協力を得て、逆に自社は得意なところに集中する。

9 番目は二者を仲介することによって儲ける。プラットフォームビジネスとも言う。プラットフォームビジネスでは複数の顧客カテゴリをつなぎ、特定の顧客を割り引いて集客し別の顧客で儲けることがよく行われるので、「1. あるものを割り引いて顧客を誘引し、別のところで儲ける」と相乗効果が高い。

10 番目は競合企業を利用して儲ける。競合企業の良いところを模倣したり、競合企業が模倣できないような反対戦略を採ったりすることで儲ける。

11 番目は分業とは反対の方向性であり、できる限り自社で統合することにより最適化を行い、コスト削減などを行うことによって儲けることである。

12 番目は既存サービスのデジタル化、電子商取引といったインターネットなどの IT 技術を活用したビジネスと、リサイクルビジネスが挙げられる。

13 番目はキャッシュを増やすことで儲けにつなげるビジネスモデルとして、キャッシュの出入りのタイミングをずらすことで実現する方法や、クラウドファンディングが挙げられている。

14 番目はかなり特殊で、発展途上国で受け入れられるようなイノベーションが、先進国でのビジネスにつながるという、国際経営論でよく取り上げられる事例を対象としている。顧客を定義したという点では「2. 特定の顧客から儲ける」に近いが、1 ステップ追加した形となり、ここでは別項目として残しておく。

2.3 収益モデル分類の意味

どの程度カテゴリをまとめるかは、研究者によって様々な意見があるだろう。ここでは今枝 (2016) の分類と、前節の分類について、検討を重ねる。

今枝 (2016) が区分した顧客・案件の獲得という分類については、前節の分類では顧客を誘引し、別のところで儲けるという顧客獲得方法があるが、例として挙げられているマルチレベルマーケティングを分類しようとする、売り方なのか、外部との協力なのか、仲介なのか、お金の流れを利用するのか、配置が難しくなる。

今枝 (2016) が区分した好循環、ライフサイクルは、時間軸を考慮した儲け方を考えることを指摘するものだが、前節の分類において、それぞれに時間軸を含めるとすることで、短期的な儲けにつながるのか、長期的な競争優位性を持つことができるとしたらどのような理由なのか、ということを書くことができるので、前節の分類のサブ項目として表記した方が良いかもしれない。

このように、ビジネスモデルをどのように分類するかということは、単純ではないが、単純にビジネスモデルを列挙しただけでは、ビジネスモデルを検討する上で使いにくく、一定の分類があることで、どのように儲けるかの検討がしやすくなる。

また逆に、顧客側で儲ける、提供プロセス側で儲ける、のような単純な分類では、何を検討すれば良いかが分かりにくいだろう。その意味でも、前節のような分類をすることには意味がある。

もちろん、個別のビジネスモデルには、それぞれに特徴がある。各ビジネスモデルにおいて、顧客を捕まえ、顧客に最大の価値を与え、顧客から最大の支払いを受けようとするか、あるいはコストを削減してその分を利益にしようとするか、といった儲けにつながる論理は様々である。それぞれの分類の中で、どのような仕組みがあるのか、整理していくことが必要である。

おわりに

本稿では儲け方のパターンとして取り上げられるビジネスモデルを一覧にした研究から、どこで儲けるのかを整理し、その有用性を考察した。本稿では一覧として今枝(2016)とGassmann, Frankenberger and Csik (2014)を用いているが、論者によって様々な一覧が提供されている。そのようなリストを網羅して、分類を検討するのはひとつの研究の方向性である。

本稿の注意点として、ビジネスモデル研究においては様々な定義や見解があり、本稿はそれらを全て取り上げてレビューする論文ではない。ビジネスモデルのレビューについては、例えば張 (2012)、足代 (2015a)、Andreini and Bettinelli (2017) などがある。またそのレビューされた論文の中には、どのようにビジネスモデルを作るかの方法論に着眼する研究や、現在のビジネスモデルを時間の経過の中で修正したり改良したりする点に着眼する研究がある。例えば、組織で学習した内容がビジネスモデルに反映され、ビジネスモデルが進化していく (吉田, 2011)。また外部環境の変化という戦略的視点から、ビジネスモデルを修正する必要もあるだろう (高松, 2017)。このようなダイナミクス視点において、ビジネスモデルの創造過程、構築されたビジネスモデルの自己強化過程、ビジネスモデルの再構築・進化過程、ビジネスモデルの歴史的形成過程といった研究がある (足代, 2015b)。

ビジネスモデルの記述の意義が、なぜ儲かるのかということの解明にあるとして、儲かることの原因を整理することは重要だが、様々な要因が複合的に連関する仕組みや、その仕組みを構築するプロセスについても、きちんと記述する必要があるだろう。

参考文献

- 足代訓史 (2015a) 「ビジネスモデル研究の論点と展望」『大阪経大論集』65(5), pp.119-136.
 足代訓史 (2015b) 「ビジネスモデルの分析射程：ダイナミクスの観点」『大阪経大論集』66(4), pp.173-184.
 Andreini, D. and C. Bettinelli (2017). *Business Model Innovation: From Systematic Literature Review to Future Research Directions*, Cham: Springer.
 Burns, T. and G. M. Stalker (1961). *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.
 Casadesus-Masanell, R. and J. E. Ricart (2010). "From Strategy to Business Models and onto Tactics," *Long Range Planning*, 43(2-3), pp.195-215.
 Chesbrough, H. and R. S. Rosenbloom (2002). "The Role of the Business Model in Capturing Value from

- Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies," *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- 張輝 (2012) 「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」『立教 DBA ジャーナル』2, pp.19-36.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*, New York: Harper & Row. (上田惇生(訳)『現代の経営(上・下)』ダイヤモンド社, 2006).
- Gassmann, O., K. Frankenberger and M. Csik (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*, Harlow: Pearson Education. (渡邊哲・森田寿(訳)『ビジネスモデル・ナビゲーター』翔泳社, 2016).
- 今枝昌宏 (2016) 『ビジネスモデルの教科書—上級編』東洋経済新報社
- 加護野忠男 (1999) 『競争優位のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP 研究所.
- 川上昌直 (2013) 『儲ける仕組みをつくるフレームワークの教科書』かんき出版.
- 国領二郎 (1999) 『オープンアーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社.
- Magretta, J. (2002). "Why Business Models Matter," *Harvard Business Review*, May 2002, pp.86-92.
- 三谷宏治 (2014) 『ビジネスモデル全史』ディスカヴァー・トゥエンティワン.
- Morris, M., M. Schindehutte and J. Allen (2005). "The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective," *Journal of Business Research*, 58(6), pp.726-735.
- 根来龍之・木村誠 (1999) 『ネットビジネスの経営戦略—知識交換とバリューチェーン』日科技連出版社.
- Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New York: John Wiley and Sons. (小山龍介(訳)『ビジネスモデル・ジェネレーション—ビジネスモデル設計書』翔泳社, 2012).
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press. (土岐坤(訳)『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985).
- 柴田英寿・伊原智人 (2000) 『ビジネスモデル特許戦略』東洋経済新報社.
- 高松朋史 (2015) 「フリー戦略の枠組の検討」『青山経営論集』50(2), pp.305-317.
- 高松朋史 (2016) 「模倣戦略と競争優位性」『青山経営論集』51(2), pp.31-43.
- 高松朋史 (2017) 「ビジネスモデル立案の戦略論視点」『青山経営論集』52(2), pp.19-29.
- 利根川孝一 (2004) 「ビジネスモデル：概念から実践的活用へ」『政策科学』11(2), pp.9-20.
- 吉田孟史 (2011) 「ビジネスモデル進化論—知識創造的学習の観点から」『青山経営論集』46(1), pp.91-106.
- Zott, C., R. Amit and L. Massa (2011). "The Business Model: Recent Developments and Future Research," *Journal of Management*, 37(4), pp.1019-1042.

※本研究は、2017 年度青山学院大学経営学会の助成金による研究成果の一部である。ここに謝意を表する。